
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E O MODELO DINÂMICO DE APRENDIZAGEM – ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE PEDRAS ORNAMENTAIS

BUSINESS INTERNATIONALIZATION AND THE LEARNING DINAMIC MODEL – A ORNAMENTAL STONES FIRM CASE STUDY

Data de submissão: 25 jan. 2010. Data de aprovação: 10 jun. 2010. Sistema de avaliação: Double blind review. Universidade FUMEC/FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira. Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

Otávio Rezende
Centro Universitário UNA

Luiza Antunes Garcia de Campos
Universidade de Ohio

RESUMO

Este trabalho buscou investigar as estratégias de internacionalização de uma empresa brasileira do segmento de ardósia com destacada participação no cenário internacional. A evolução do processo de internacionalização foi observada por meio de um estudo de caso da Micapel – atual líder de mercado na exportação de pedra ardósia (setor de pedras ornamentais). Para o desenvolvimento da pesquisa foi adotada uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo exploratório. Os resultados mostram que a empresa caminha para um processo de internacionalização que segue o “Modelo *Uppsala*”. As principais ações para atingir as estratégias internacionalização foram: estruturação de uma equipe grande e capacitada, disponibilidade de matéria prima, aquisição de alta tecnologia e conhecimento dos mercados de atuação para identificação do melhor produto a ser ofertado. A pesquisa aponta para uma análise comparativa da estrutura interna da empresa com os resultados alcançados no mercado internacional, buscando investigar o fornecimento de matéria-prima como facilitador no processo de internacionalização da empresa.

Palavras Chave: Estratégia Internacional; Internacionalização de empresas; Pedras ornamentais; Estudo de Caso.

ABSTRACT

This study investigated the internationalization strategies of a Brazilian company of the ornamental stone industry with outstanding participation in the international market. The evolution of the internationalization process was observed through a case study of Micapel - current market leader in the export of slate stone. The research had a qualitative approach, with an exploratory study. The results show that the company moves towards an internationalization process that follows the "*Uppsala* model". The main actions to achieve the internationalization strategies were: creation of a big and qualified team, availability of raw materials, the acquisition of high technology and market knowledge management in order to identify the best product to be offered. The research suggests a comparative analysis of the internal structure of the company with the results achieved in the international market in order to investigate the supply of raw material as a facilitator in the internationalization process.

Keywords: International Strategy, Internationalization of enterprises; ornamental stones; Case Study.

INTRODUÇÃO

Motivadas por um cenário de hipercompetitividade mundial, as empresas têm enfrentado um crescente envolvimento com mercados internacionais. Ampliação de mercados, oferta de novos produtos, aumento da produção, melhor utilização da capacidade instalada, incorporação de tecnologia, redução do custo de produção e crescimento empresarial são algumas das razões que levam as empresas a buscarem mercados externos (CORTIÑAZ LOPES e GAMA, 2002).

Esse envolvimento pode se dar por diferentes formas de operação, incluindo importação e exportação, licenciamento, franquia, joint-venture e investimento estrangeiro direto (CATEORA e GRAHAM, 2001). A opção por qual operação internacional é de grande importância estratégica para a empresa, e dependerá de seus objetivos, disponibilidade de recursos e características dos ambientes onde irá atuar.

Segundo Mariotto (2007), a escolha da estratégia internacional parte da análise da imprevisibilidade das condições políticas e econômicas do país estrangeiro, das diferenças culturais entre países e da complexidade de atuar com estratégias globais. A empresa que se dispõe a se internacionalizar enfrentará situações distintas ao mercado doméstico, tais como: conseguir atender a gostos, costumes e necessidades de outros países; padronizar o produto ou alguns componentes para tirar proveito de economias de escala; criar e cultivar valores organizacionais comuns em uma empresa que abriga pessoas de diferentes culturas nacionais e, por fim, conferir às subsidiárias, autonomia suficiente para que elas possam se adaptar aos costumes e normas locais.

O objetivo central deste trabalho é investigar as estratégias de internacionalização adotadas por uma empresa do setor de pedras ornamentais, e tem como objetivos específicos conceituar internacionalização de empresas, identificar seus benefícios, riscos e desafios, analisar as possíveis estratégias internacionais e identificar a o modelo adotado pela maior empresa brasileira do setor: a MICAPEL.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O conceito de internacionalização traz consigo uma discussão constante sobre a inclusão de empresas sem investimento estrangeiro direto. Com o objetivo de excluir empresas meramente exportadoras, Cintra e Mourão (2005) definiram internacionalização como “o processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada”. Nesse sentido, operar em outros países exclui atividades internacionais básicas como a exportação ou importação, exigindo atividade “continuada” com mercados externos onde estiver envolvida a movimentação de fatores de produção, estabelecimento de parcerias, constituição de franquias e *joint-ventures*.

Mariotto (2007) flexibiliza esse conceito ao considerar internacionalização como um processo de envolvimento crescente da empresa em operações internacionais, onde o primeiro contato vivenciado por uma empresa com o mercado estrangeiro ocorre por meio de uma importação ou exportação. A partir do momento que há um primeiro investimento direto em instalações produtivas no exterior, a empresa se torna uma multinacional (EMN). O passo seguinte para a evolução desse processo seria o estabelecimento de várias subsidiárias em diversos países.

Esses conceitos partem de um modelo criado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), conhecido por Modelo de *Uppsala (U-Model)*. Os autores descreveram o processo de internacionalização como uma seqüência de estágios no qual a empresa adquire conhecimento do mercado externo ao longo do tempo, envolvendo-se gradualmente e expandindo seus negócios para um país estrangeiro de cada vez. O modelo foi desenvolvido por meio de estudos de casos de grandes empresas suecas que se internacionalizavam em pequenos passos, sendo eles:

- a) Estágio 1 – sem atividades regulares de exportação.
- b) Estágio 2 – exportação por meio de representantes independentes.
- d) Estágio 3 – subsidiária de venda no exterior.
- e) Estágio 4 – unidades de manufatura / produção internacionais.

Esse processo, inicialmente aplicado apenas a um mercado estrangeiro, muitas vezes expandia-se para outros países. As empresas, ao optarem pelo país que iriam investir, levavam em consideração a “distancia psíquica” entre o país de

origem e de destino. Essa distância seria a soma de fatores que interferem no fluxo de informação entre mercados, como a diferença entre línguas, educação, práticas de negócios, cultura, desenvolvimento econômico, entre outros. Dessa forma, de acordo com o Modelo de Uppsala, as empresas tem preferência por mercados com aspectos culturais, políticos, econômicos, legais e sociais similares, visando a facilitação no processo de internacionalização.

Em seguida, Johanson e Vahlne (1977) complementam o *U-Model* com o Modelo Dinâmico de Aprendizagem ao afirmar que o resultado de um ciclo de eventos constitui a entrada para o próximo. A estrutura principal é dada pela distinção entre aspectos do estado e das mudanças das variáveis de internacionalização. Os aspectos de estado referem-se ao comprometimento e conhecimento sobre mercados estrangeiros e operações. Os aspectos de mudança são decisões a respeito dos recursos investidos e o desempenho das atividades de negócios. Um pressuposto básico é que o comprometimento e o conhecimento de mercado afetam as decisões e a forma em que essas decisões são tomadas. Essas, por sua vez, alteram o conhecimento e o comprometimento de mercado, dinamizando o ciclo de aprendizagem das empresas no processo gradual de internacionalização.

Um segundo modelo, denominado *I-Model* (*Innovation-related internationalization model*), considera cada estágio uma inovação da firma, incluindo tanto melhorias na tecnologia como em métodos ou processos. Nesse caso, as inovações proporcionam vantagem competitiva e antecipam as necessidades do mercado interno e externo (ANDERSEN, 1993, p. 212).

No modelo de *Uppsalla*, o pressuposto de que a internacionalização de uma empresa se desenvolve de acordo com uma cadeia de relacionamentos foi originalmente apoiado por provas de um estudo de caso de quatro empresas suecas. A sequência das fases limitava-se a um mercado de determinado país. A literatura sobre o modo de entrada desenvolveu ainda mais a evolução dos métodos de fornecimento internacional, incluindo o licenciamento, franquias e acordos de *joint venture* (ROOT, 1987).

Os estudos sobre o tema evoluíram de modo que a internacionalização não mais está vinculada a um modelo específico a ser seguido. Welch e Luostarinen

(1988 *apud* FLEURY, 2007, p. 19) apontam a dificuldade de se discutir uma “teoria da internacionalização”, argumentando que o termo não se encontra bem definido, e caracterizam a internacionalização, como sendo “o processo de envolvimento crescente em operações internacionais”.

Goulart e Arruda (1994) entendem internacionalização “como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”. Segundo esses autores, quando esse processo ocorre de forma crescente e contínua, alcança uma vantagem competitiva sustentável no mercado internacional por meio de investimentos continuados.

Carlson (1975 *apud* Da ROCHA, 2002, p. 22) afirma que “o processo de internacionalização se assemelha a andar cautelosamente em terreno desconhecido. As operações no exterior implicam atravessar fronteiras nacionais, criando incerteza adicional. A falta de conhecimento sobre as condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias e sobre como obter informação, conjuntamente, contribuiria para aumentar a incerteza”.

Os estudos sobre internacionalização tomam por base o comportamento das empresas, e essas mudam suas estratégias e modo de agir a partir da dinâmica do mercado. Dessa forma, buscaremos entender os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar, os benefícios, os riscos e desafios aos quais estão expostas e quais seriam as melhores estratégias a serem adotadas nesse processo.

RAZÕES PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Kotler (2000) afirma que a maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno caso fosse grande o suficiente. De acordo com o autor, uma expansão internacional implicaria em aprender outras línguas e leis, lidar com moedas flutuantes, enfrentar incertezas políticas, e alterar o design de seus produtos para adaptá-los a diferentes necessidades e expectativas de consumidores.

Uma empresa que opta por sair do seu mercado doméstico está disposta a enfrentar o desafio de se adequar às questões culturais, legais, tributárias, rede de fornecedores, concorrência, diferente tecnologia de gestão, entre outros. Assim, ao ingressar em um mercado estrangeiro, a empresa possui desvantagem em relação

às concorrentes já instaladas nesse mercado. Porém, observa-se uma tendência crescente de expansão internacional das empresas e esse fenômeno pode ocorrer por diferentes razões. Algumas dessas razões são apontadas por Mariotto (2007, p. 6):

Busca de Novos Mercados

A busca de novos mercados está associada à expansão de vendas. Assim, uma empresa que deseja aumentar suas vendas e percebe que o mercado doméstico não consegue absorver seus produtos e/ou serviços, pode se internacionalizar buscando novos mercados. Ao atuar em mercados externos, a empresa pode fazer uso dos mesmos recursos e competências que lhe conferem vantagem competitiva no mercado original. A empresa pode explorar economias de escala (ampliando as vendas de um produto que ela já vende no seu mercado interno) e de escopo (utilizando sua tecnologia e/ou sua marca para vender outros produtos no mercado que está sendo explorado), aumentando suas vendas e executando as mesmas atividades que fazia antes, porém, em quantidade superior.

Busca de Recursos no Mercado Estrangeiro

A busca de recursos no mercado estrangeiro está associada às organizações que decidem se internacionalizar a fim de conseguir acesso a um recurso que não possui no seu mercado interno. No passado, as empresas focavam na busca de recursos naturais (pedras preciosas, minério, petróleo). A partir da segunda metade do século XX, a procura passou a ser por fatores de produção mais rentáveis; como no caso da China, recebendo empresas de todo o mundo, atraídas por mão-de-obra barata.

Busca de Conhecimentos Especializados

Aquisição de empresa no exterior com interesse nas suas habilidades técnicas e competitivas. Esse processo pode ser coletivo quando se instala uma subsidiária num centro geográfico de produção, chamados *clusters* ou aglomerações industriais. A presença de vários concorrentes diretos no mesmo local estimula uma competição saudável, levando as empresas a serem mais criativas e eficientes. O desenvolvimento de conhecimento e habilidades é um processo contínuo e,

portanto, as empresas localizadas em um *cluster* participam de um ambiente de incessante aprendizagem.

Busca de Redução de Risco

A diversificação geográfica leva à não dependência de um único mercado. Isso ocorre porque diferentes mercados nacionais tendem a seguir ciclos de negócios em tempos variados. Nesse caso, a firma internacionalmente diversificada fica sujeita a menor variação nos seus resultados devido à sua atuação em mercados com diferentes dinâmicas. Riscos de natureza política e social também podem ser reduzidos.

Políticas Governamentais

As políticas governamentais do país de origem e do país hospedeiro podem se tornar um motivo para a expansão internacional da empresa. No mercado doméstico, o governo pode adotar políticas governamentais para incentivo à exportação, estimulando a expansão internacional. No país hospedeiro, especialmente no caso de investimento estrangeiro direto (IED), promove a estabilidade institucional do país e diminui sua vulnerabilidade a movimentos maciços de capitais, reduzindo o chamado “risco-país”, importante consideração das empresas que avaliam a opção de investir em outro mercado.

Manobra Competitiva no âmbito global

Caso em que uma empresa compete com uma rival em vários países. Uma vez que essa rival entra em um novo país, essa empresa pode se ver obrigada a acompanhar a entrada, para evitar perda de participação no mercado internacional. Pode ocorrer também dessa rival entrar no mercado doméstico e a empresa responder contra-atacando a rival em seu mercado.

ESTRATÉGIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Ao envolver-se em atividades internacionais, a empresa busca benefícios diferentes ou complementares àqueles encontrados no mercado doméstico. Como consequência, está sujeita a maiores riscos e desafios.

Mariotto (2007, p.13) destaca como primeira dificuldade conseguir atender os gostos, costumes e necessidades do mercado alvo, os quais variam bastante de

país para país. O segundo desafio seria buscar a padronização de produtos ou alguns de seus componentes, a fim de tirar proveito de economia de escala. Esses dois desafios possuem objetivos conflitantes porque o primeiro trata da customização e o segundo da padronização. Combiná-los de forma economicamente vantajosa tem sido uma grande preocupação para os estrategistas internacionais. O terceiro desafio é conseguir criar e cultivar valores organizacionais comuns em uma empresa que abriga pessoas de diferentes culturas nacionais. E o último é conferir às subsidiárias autonomia suficiente para se adaptar aos costumes e normas locais. Uma das soluções para enfrentar esses desafios está ligada à decisão quanto à forma de organização das operações globais. Para tal, a empresa precisa definir sua estratégia internacional.

Root (1987) apresenta duas perspectivas para o modo de entrada em mercados internacionais: econômica e operacional. A econômica prevê que a entrada aconteça pela exportação e transferência de recursos (tecnológicos, de capital, recursos humanos ou econômicos). A operacional corresponde ao gerenciamento e ao modo de operar a entrada em mercados externos. Cada um desses modos apresenta diferentes custos e benefícios e devem estar alinhados ao plano estratégico de marketing da empresa.

A opção pela forma de operação dos negócios internacionais vai depender dos objetivos e recursos de uma organização, assim como das características dos ambientes em que ela poderia atuar. De acordo com Kotabe e Helsen (2000), a escolha da estratégia de internacionalização está associada a uma série de critérios internos, como a estrutura local, e externos, como as regulamentações governamentais, risco-país e ambiente competitivo. A estrutura local diz respeito às condições específicas da empresa, tais como seus objetivos, ativos, recursos disponíveis, competências, flexibilidade e necessidade de controle. Quanto aos critérios externos, eles são específicos do ambiente em que a empresa irá atuar e deve ser considerado o mercado que ela atua. O modo de entrada de uma empresa em um mercado estrangeiro está ligado à sua competência, flexibilidade, recursos disponíveis para tal finalidade, entre outros fatores. Assim, a escolha da estratégia a ser adotada dependerá do setor de atuação da organização, da disponibilidade dos recursos, de seu posicionamento competitivo, dos limites do mercado que atua, da manutenção, do fortalecimento e da ampliação de sua penetração em outros

mercados, da aquisição de experiência estratégica, operacional e de tecnologia, entre outros.

Keller e Kotler (2006) afirmam que, num primeiro momento, a empresa utiliza a estratégia de trabalhar com um agente independente e entra em países vizinhos ou parecidos ao de origem. Em seguida, outros agentes são contratados para expandir as operações para outros países. Como consequência, cria-se um departamento de exportação para gerenciar seu relacionamento com os agentes. Quando os maiores mercados exportadores são delimitados, é feita a substituição dos agentes por filiais de vendas. Esse processo aumenta o investimento e o risco da empresa, mas o seu potencial de lucro também cresce consideravelmente.

Segundo Kotler (2000), a partir do momento em que uma empresa decide entrar em um determinado país, ela precisa definir a melhor maneira de ingressar nele. As principais escolhas são: exportação indireta, exportação direta, licenciamento, *joint-ventures* e investimentos diretos. Essas cinco estratégias de ingresso no mercado seguem, gradativamente, um maior envolvimento potencial de comprometimento, risco, controle e lucro, como mostrado na figura 1, a seguir:

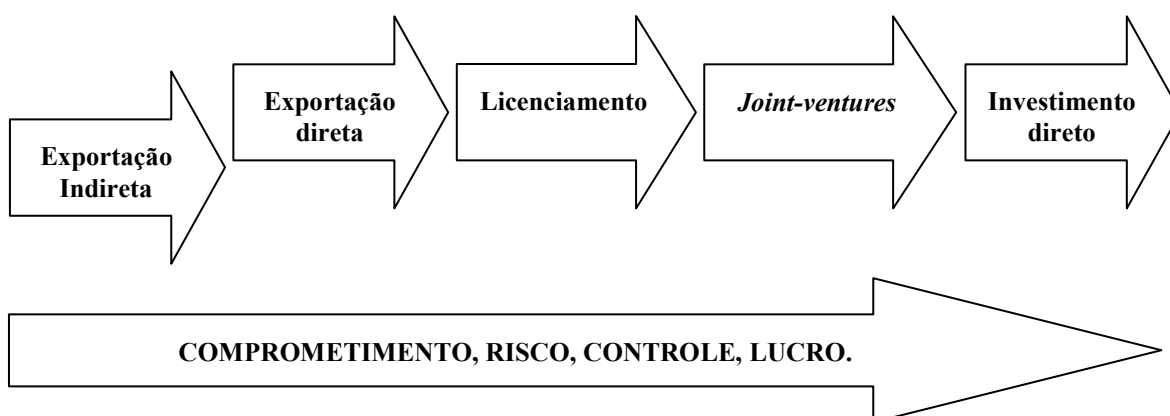


FIGURA 1: Cinco maneiras de ingressar no mercado internacional

Fonte: Kotler, (2000), adaptado.

Exportação Indireta

De acordo com Keller e Kotler (2006), as empresas habitualmente começam seu processo de internacionalização por meio da exportação indireta; ou seja, contam com intermediários independentes para exportar seus produtos, não havendo a necessidade da organização criar um departamento de exportação, uma

equipe de vendas ou contatos no mercado internacional. Toda operação é feita por um agente de exportação situado no mesmo país que a empresa que compra os produtos e os revende no exterior. Esse agente é responsável por procurar compradores estrangeiros, negociar e receber uma comissão sobre essa exportação.

De acordo com os autores, existem duas vantagens sobre essa estratégia. A primeira é que a exportação indireta requer menos investimentos. A segunda é o baixo risco, uma vez que os intermediários, ao agregarem know-how e serviços, diminuem os índices de erros na realização da exportação. Como desvantagem, apresenta-se o comprometimento relativamente pequeno da empresa, levando à falta de controle sobre a comercialização de seus produtos no mercado externo.

Exportação Direta

Segundo Keller e Kotler (2006, p. 677), o investimento e o risco são pouco maiores, mas o potencial de retorno também. Portanto, em determinado momento as empresas podem acabar decidindo controlar suas próprias exportações. Uma empresa pode realizar exportação direta de diversas maneiras (KOTLER, 2000, p. 396), tais como:

- a) Departamento interno de exportação: opera como centro de lucros;
- b) Filial de vendas no exterior: responsável pelas vendas e distribuição, pode também cuidar da armazenagem e das promoções. Frequentemente funciona como um *showroom* e central de atendimento ao cliente;
- c) Representantes de vendas de exportação que viajam para o exterior: estabelecidos no país exportador, viajam para outros países para buscar oportunidades de negócios;
- d) Agentes estabelecidos no exterior: podem obter direitos exclusivos ou apenas limitados para representar a empresa em um país.

Para Keegan e Green (2006), as principais vantagens dessa estratégia são o controle que a empresa tem sobre o seu processo de comercialização e a comunicação direta com os consumidores. Dessa forma, a empresa passa a obter informações mais precisas sobre o mercado, permitindo a definição mais clara do composto de marketing a ser estabelecido.

Licenciamento

O licenciamento é a forma simples de uma empresa ingressar no mercado internacional. Nesses casos, o licenciador concede o uso do processo de fabricação, da marca, da patente, dos segredos comerciais ou de outros itens de valor, a uma empresa estrangeira, em troca do pagamento de uma taxa ou de *royalties*. Assim, o licenciador ingressa em um país com pouco risco, enquanto o licenciado passa a dominar um processo específico de produção, ou desfruta a popularidade de um produto ou marca bastante conhecido. São variações do acordo de licenciamento: contrato de gestão, fabricação por contrato e franquia (KELLER; KOTLER, 2006, p. 679).

Entretanto, o parceiro internacional com quem foi feito o licenciamento hoje pode se tornar o concorrente de amanhã (KEEGAN e GREEN, 1999).

Joint-ventures

De acordo com Certo e Peter (2005), uma *joint-venture* é uma parceria entre duas empresas que desejam investir em negócios de interesse mútuo. Na visão de Keller e Kotler (2006) a união de um investidor estrangeiro com um investidor local para criar uma *joint-venture* pode ser feita a partir do desejo das partes ou por necessidade, variando de acordo com razões econômicas ou políticas.

Kotler (2000, p. 399), por sua vez, afirma que a formação de uma *joint-venture* pode ser necessária ou desejável por razões econômicas ou políticas. A empresa estrangeira pode não ter recursos financeiros, físicos ou de gerenciamento para levar adiante o empreendimento, ou o governo estrangeiro pode exigir que seja feita uma *joint-venture* como condição para a entrada.

Keegan e Green (2006) afirmam que a vantagem dessa estratégia, em que os sócios compartilham a posse e os riscos, inclui a combinação de distintos pontos fortes da cadeia de valor, como a capacidade de comercialização internacional e de fabricação e a suplementação de seus pontos fracos. Além disso, as *joint-ventures* apresentam-se como uma boa alternativa de entrada em mercados onde o governo local proíbe o controle acionário estrangeiro e em áreas nas quais os blocos econômicos desempenham um papel importante.

Investimentos Diretos

Certo e Peter (2005) definem o investimento direto como o uso dos recursos de uma empresa na aquisição de ativos em operações adicionais. Assim, no ambiente internacional, essa estratégia implica em aquisição de ativos em operação ou novos ativos em um país por uma empresa originária de outro país. O investimento direto é a estratégia que exige maior comprometimento de recursos financeiros e recursos humanos. Ocorre quando existe, por parte da empresa, interesse de controle total das operações ou a necessidade de expansão mais rápida para mercados estrangeiros.

De acordo Kotabe e Helsen (2000), existem duas as opções para as empresas que optam por essa estratégia:

a) aquisição de uma planta já existente no mercado-alvo. Essa opção possui como vantagem o rápido acesso ao mercado, aos canais de distribuição e a marcas já estabelecidas no novo país. No entanto, possui também a difícil missão de integrar a empresa compradora e a adquirida.

b) início de um novo negócio por meio da implantação de subsidiárias e filiais. A opção por iniciar um novo negócio pode significar maior flexibilidade para a empresa no que se refere à tomada de decisões, gestão de recursos humanos, logística, estabelecimento de layout da fábrica e tecnologia de produção, além de não haver a necessidade de integração com outras empresas. Todavia, os riscos são enormes, pela necessidade de altos investimentos em capital, recursos e tempo.

A seguir, o Quadro 1 apresenta os principais modos operacionais de entrada em mercados internacionais, seus diferentes tipos, características e implicações.

Modos de Entrada	Tipos de entrada	Características dos tipos de entrada	Vantagens	Desvantagens
Exportação	Indireta	Exportação por meio de intermediários independentes.	Desnecessário criar departamento de exportação, equipe de vendas ou ter contatos no mercado externo. Requer menos investimentos e oferece baixo risco.	Baixo comprometimento leva à falta de controle sobre a comercialização de seus produtos no mercado externo.
Exportação	Direta	Produtos são confeccionados em seu país de origem e exportados pelo próprio fabricante.	Controle da comercialização e comunicação direta com os consumidores, informações precisas sobre o mercado e definição clara do composto de marketing.	Investimento e risco maiores. Requer investimento em marketing nos países alvo.
Licenciamento	Contrato de gestão, fabricação por contrato e franquia.	Estabelecimento de contratos para transferência de tecnologia ou habilidades técnicas do fabricante para o cliente no mercado alvo com pagamento de <i>royalties</i> .	Forma mais simples de entrada no mercado externo. Licenciador ingressa em um país com pouco risco, enquanto o licenciado passa a dominar um processo específico de produção, ou desfruta a popularidade de um produto ou marca bastante conhecido.	Risco de o licenciado tornar-se concorrente no futuro por passar a dominar a tecnologia e/ou metodologia transferida.
Joint-Venture		Parceria entre duas empresas que desejam investir em negócios de interesse mútuo, por razões econômicas ou políticas (pela falta de recursos financeiros, físicos ou de gerenciamento ou porque o governo estrangeiro exige uma <i>joint-venture</i> como condição para entrada).	Combinação de distintos pontos fortes da cadeia de valor, como a capacidade de comercialização internacional e de fabricação.	Exige maior comprometimento de recursos financeiros e recursos humanos.
Investimento Direto:	Aquisição de planta já existentes no mercado-alvo.	Investimento em fábricas no exterior.	Rápido acesso ao mercado, aos canais de distribuição e a marcas estabelecidas no exterior.	Integração da empresa compradora com a adquirida.
Investimento Direto:	Início de um novo negócio, por meio da implantação de subsidiárias e filiais	Instalação de produção no mercado alvo.	Maior flexibilidade quanto à tomada de decisões, gestão de recursos humanos, logística, estabelecimento de <i>layout</i> da fábrica e tecnologia de produção, além de não haver a necessidade de integração com outras empresas.	Maior risco devido à necessidade de altos investimentos em capital, recursos e tempo.

Quadro1: Modos de Entrada em Mercados Internacionais.

Fonte: Compilado de Keller e Kotler (2006), Kotler (2000), Keegan e Green (2006), Certo e Peter (2005), Kotabe e Helsen (2000).

METODOLOGIA

Este trabalho possui uma abordagem qualitativa, tipo estudo de caso exploratório. Yin (2005) ressalta que o estudo de caso exploratório é a melhor alternativa quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Estas condições são pertinentes à realidade do conhecimento sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras que, apesar da discussão sobre sua importância e relevância estratégica, é um fenômeno recente experimentado por um seleto grupo de empresas brasileiras.

Os dados levantados foram obtidos em fontes primárias e secundárias. Quanto aos meios utilizados nas fontes secundárias, a pesquisa teve característica bibliográfica e documental. Bibliográfica para sua fundamentação teórico-metodológica e documental porque utilizou informações disponíveis em documentos internos, relatórios e levantamentos de dados de organizações de promoção comercial, como: ABIROCHAS – Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais; CENTROROCHAS - Centro Brasileiro dos Exportadores de Rochas ornamentais; AMAR MG - Associação dos Mineradores e Beneficiadores de Ardósia de Minas Gerais, e APEX – Agência de Promoção das Exportações. A pesquisa também coletou dados primários, por meio de uma entrevista com o Presidente da MICAPEL, buscando reproduzir opiniões pessoais relatadas de forma a organizar, confrontar e sustentar o referencial teórico apresentado.

Assim, por meio de um estudo de caso, buscou-se identificar e descrever as estratégias de internacionalização adotadas MICAPEL no seu processo de internacionalização.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A MICAPEL é uma empresa de médio porte, com estrutura familiar, que possui dois parques industriais, dez jazidas de mineração e dois escritórios administrativos, sendo o escritório central em Pompeu/MG e o escritório administrativo em Belo Horizonte/MG.

Tem como objetivo empresarial o aproveitamento e exploração de jazidas minerais em todo território nacional, tais como: pesquisa; exploração; industrialização; beneficiamento e comercialização de recursos minerais; exportação e importação; serviços de transportes rodoviários de cargas; reflorestamento; locação de imóveis; arrendamentos de terras e jazidas minerais; locação de máquinas e equipamentos; e prestação de serviços.

Fundada no dia 1º de junho de 1988, a empresa contava apenas com uma jazida de ardósia escavada a mão, uma serra circular, cinco sócios e cinco trabalhadores. Inicialmente, o foco da empresa estava na exploração de ardósia bruta. Com o passar do tempo iniciou a comercialização do material serrado. Até então suas operações se restringiam ao mercado nacional.

Em 1994, um dos donos e atual Presidente da empresa fez uma viagem à Europa. Durante o tempo que esteve fora, teve a oportunidade de conhecer o moderno processo de extração de ardósia utilizado na Espanha, Portugal e Itália. Após a viagem, em 1995, a empresa optou por montar uma planta destinada à exportação. Dessa forma, a empresa investiu na abertura de novas pedreiras, construção de novas instalações fabris e aquisição de novos maquinários.

A primeira venda externa só se concretizou em 1996. Dois anos depois, já em plena expansão para diversos mercados mundiais, estabeleceu um escritório em Belo Horizonte/MG para gerenciar as exportações da empresa por meio de representantes internacionais.

A aquisição de novas jazidas, expansão das instalações fabris equipadas com máquinas modernas e a adoção de novas técnicas de produção fizeram com que a empresa vivenciasse uma expansão em ritmo acelerado, a partir do ano 2000.

No final do ano 2001, foi inaugurado em Pompeu/MG, um Escritório Administrativo construído com o equipamento mais recente de processamento de dados e de comunicações. Em 2002, os esforços concentraram-se no aprimoramento de sua estrutura organizacional e comercial.

Nos anos de 2003 e 2004 a empresa estabeleceu como enfoque estratégico global a consolidação de suas capacidades nas áreas de administração, controle de qualidade, comunicação interna e externa e prospecção e desenvolvimento de mercado; a fim de atingir eficácia, eficiência e harmonia na produção e na expansão

da comercialização. A empresa investiu na construção de escritório administrativo em Belo Horizonte focado no mercado internacional. A partir dessa época busca fortalecer sua equipe de vendas, favorecendo as exportações diretas.

Em 2005 a empresa vivenciou inúmeras dificuldades à brusca queda do dólar ocorrida naquele ano. Apesar dos obstáculos, conseguiu abrir duas novas jazidas e construir uma unidade moderna para a produção de mosaicos e faixas de acabamento. Novos produtos foram lançados e uma unidade para a produção telhas de ardósia foi inaugurada. Essa unidade contava com modernas máquinas, equipamentos, técnicas de produção em dimensões e produtividade com a eficácia e eficiência equivalente às melhores fábricas do setor, no mundo.

No início de 2006 a empresa conquistou certificações internacionais (a NF – Norma Francesa, e a homologação CE – Norma da Comunidade Européia), alcançando reconhecimento da qualidade de seus produtos. No mesmo ano, a fim de atender às regulamentações da Certificação AFAQ/AFNOR (*l'Association Française pour l'Amélioration et le management de la Qualité / Association française de normalisation*)¹ e as regulamentações da CE (Comunidade Européia), instalou e mantém em funcionamento um moderno laboratório para ensaios de controle de qualidade de todos os lotes de produtos. Os equipamentos, os instrumentos utilizados e o pessoal técnico especializado que os operam no laboratório atendem a todos os requisitos das normas.

No início de 2008, na comemoração dos seus 20 anos, inaugurou o centro de pesquisa Dona Fia, em Pompeu/MG. Esta é a única unidade de referência em pesquisa e prospecção mineral do Brasil. Ao final do ano de 2008, não existiam mais representantes internacionais, e todo o processo estava concentrado na própria empresa por meio de exportação direta.

Dessa forma, a trajetória da MICAPEL é marcada por um começo de “zero absoluto”², em que tudo começou com apenas uma jazida, para os dias atuais, com 10 jazidas próprias. Muito esforço, dedicação e trabalho foram necessários para tornar-se líder de mercado e consolidar-se no mercado internacional de ardósia. Essa conquista também levou ao prestígio e confiança dos clientes, fornecedores, funcionários e a comunidade.

É uma das principais empresas brasileiras no ramo de rochas ornamentais e de revestimento, com especialização em ardósia. De suas atuais reservas de ardósia, milhares de toneladas métricas são extraídas, beneficiadas e exportadas mensalmente, em escala mundial, nas cores preta, cinza, verde, cor de vinho, com variações mais claras e mais escuras, além de multicolor. Os tamanhos padronizados compreendem produtos calibrados, corte natural, lajões. Dimensões e formatos especiais são produzidos segundo as especificações do cliente. Há produtos para paisagismo, pisos, revestimentos de parede, telhados, tampos para cozinha, mesas e balcões, pisos, escadas, diversos padrões de mosaico, tampos de mesas de bilhar, e vários outros. É oferecida, também, uma linha de quartzitos e de pedra-sabão.

Atualmente é líder do segmento de ardósia. De acordo com os dados do CENTROROCHAS (Centro Brasileiro dos Exportadores de Rochas Ornamentais), a empresa é a segunda no ranking dos maiores exportadores de rochas ornamentais do Brasil, onde estão envolvidos todos os produtores de ardósia, granito, quartzito, pedra sabão entre outros. Exporta para mais de 85 países (FIG 2 – Mercados de destino dos produtos da MICAPEL) é reconhecida no mercado exportador de ardósia no Brasil e na América Latina.

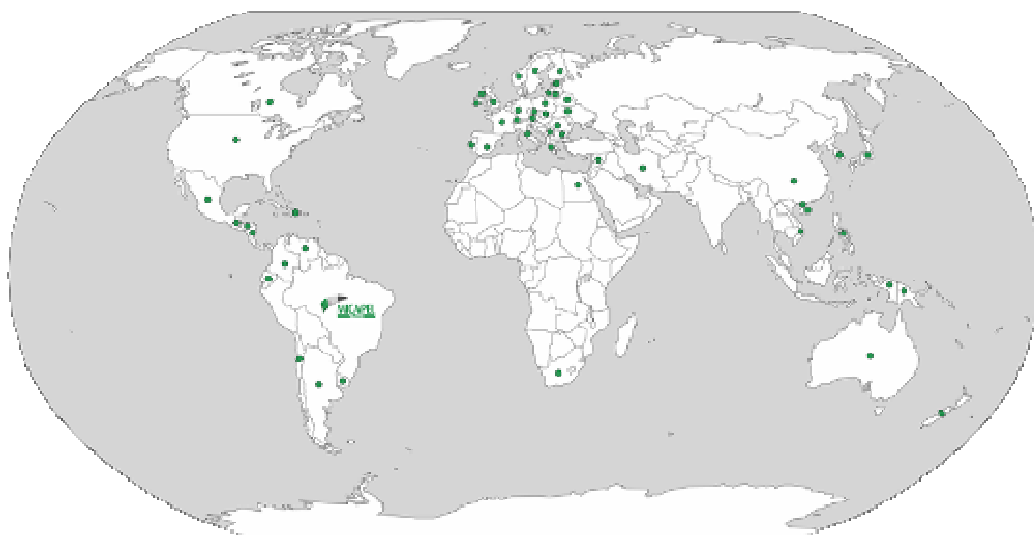


FIGURA 2: Mapa dos países para onde a Micapel exporta

Fonte: MICAPEL, 2009.

Análise do Processo de Internacionalização da Micapel

O processo de internacionalização da Micapel iniciou-se por meio de exportações indiretas na década de 90, feitas por intermédio de representantes. Com o passar dos anos, a empresa investiu em uma equipe capacitada, com conhecimento no mercado de ardósia e optou pela exportação direta, estratégia que se mantém nos dias de hoje.

A empresa destina mais de 75% da sua produção ao mercado externo. É uma empresa que investe na internacionalização motivada pela busca de novos mercados para aumento das vendas e redução de risco com a diversificação de mercados, na busca de conhecimentos especializados com aquisição de tecnologias para o processo de extração de ardósia em outros países e entende a internacionalização como uma manobra competitiva para domínio de mercado diante da concorrência. Outras razões motivadoras desse processo como a busca de recursos no mercado estrangeiro e as políticas governamentais; não fizeram parte do processo de internacionalização vivenciado pela MICAPEL pelo fato dos recursos naturais e a mão de obra estar disponíveis no país de origem. Assim, a principal motivação para a internacionalização da empresa esta ligada ao seu desenvolvimento e crescimento.

O fato de localizar-se em uma área com geografia plana (facilitando a extração da ardósia), a proximidade do porto facilitando o escoamento produção, a grande oferta de matéria-prima na região de Papagaios/MG, a presença de serviços telecomunicação e tecnológicos e a oferta de transporte favoreceram o processo de internacionalização.

A dificuldade de padronização de alguns produtos a fim de tirar proveito de economia de escala, criar e cultivar valores organizacionais comuns em uma empresa que abriga pessoas de diferentes culturas, atender aos gostos, costumes e necessidades do mercado, encontrar clientes no exterior, compreender a necessidade do cliente externo, enfrentar a competição internacional, promover os produtos no exterior e entregar a mercadoria no prazo estipulado são desafios enfrentados pela empresa durante o processo de internacionalização. As ações de enfrentamento desses problemas foram investimentos em tecnologia, comprometimento da equipe e aquisição de jazidas para aumentar a quantidade de

matéria prima ofertada. O domínio de língua estrangeira, a qualidade do produto e a falta de barreiras protecionistas nos mercados de atuação permitiram encontrar soluções adequadas aos obstáculos encontrados.

Considera primordial a melhoria da qualidade dos produtos, o desenvolvimento de tecnologia e atualização dos equipamentos, a participação em feiras internacionais, a realização do planejamento estratégico, a criação de uma marca internacional, o estabelecimento de parcerias e os relacionamentos internos.

Algumas medidas comerciais são relevantes para fomentar a internacionalização, como por exemplo, o conhecimento do ciclo total das atividades dos clientes, desde o desejo de aquisição até o consumo do seu serviço e produto. No entanto, algumas ações comerciais são consideradas estratégicas no relacionamento com o mercado externo, tais como:

- a) Viagens ao exterior;
- b) Recebimento de estrangeiros;
- c) Encontros de negócios;
- d) Participação em feiras;
- e) Cursos de Capacitação;
- f) Reuniões regulares para troca de informações de processos produtivos e de mercado;
- g) Treinamento para executivos de venda;
- h) Treinamento técnico de organizações privadas para a área de produção;

A direção da empresa considera fundamental para o processo de internacionalização o domínio de idiomas estrangeiros, pesquisa e desenvolvimento, operações de exportação, marketing internacional, negociação internacional, custos e finanças, estudo do mercado alvo e o estudo da cultura dos povos.

Os ganhos monetários oriundos do grande volume de vendas foi o principal benefício adquirido com as vendas externas. Entretanto, foi necessário ter disposição para enfrentar situações adversas com a vulnerabilidade cambial, a especulação internacional e a falta de política governamental a exportação.

O processo de internacionalização da MICAPEL trouxe também benefícios em infra-estrutura a para região onde a empresa está instalada, no que diz respeito às estradas, telecomunicações e proteção ao meio ambiente.

A estratégia de internacionalização adotada foi a exportação indireta no início das atividades internacionais, passando para as exportações diretas e o licenciamento. *Joint-ventures* tem alguma importância nos processos internacionais enquanto os investimentos diretos ainda não foram realizados.

As principais ações para atingir essas estratégias foi a estruturação de uma equipe grande e capacitada, a disponibilidade de matéria prima, a aquisição de alta tecnologia e o conhecimento de cada mercado de atuação para identificação do melhor produto a ser ofertado.

A expectativa futura é de crescimento. Entretanto, sua concepção empresarial de crescimento não se limita a ativos industriais e financeiros. A empresa busca sempre qualidade, prestação de bons serviços e valorização dos seus clientes, funcionários, fornecedores e da comunidade e pretende continuar investindo no mercado externo, além de ter como meta aumentar o volume de vendas internacionais. Para isso, o principal desafio será ter presença física nos mercados mais concorridos, estabelecendo depósitos para estoque, tornando-se assim mais competitiva.

CONCLUSÃO

Este trabalho procurou observar as estratégias de internacionalização utilizadas em seus variados graus de complexidade e comprometimento e destacar a crescente inserção da empresa no mercado externo. A Micapel, atualmente a maior empresa em prospecção, extração e exportação de ardósia do Brasil, caminha por um processo de Internacionalização que segue o “Modelo *Uppsala*”, o qual considera a evolução da empresa no mercado internacional.

Ao descrever as estratégias adotadas por uma empresa líder de mercado no ramo de ardósia em seu processo de internacionalização, identificou-se a exportação indireta como o passo inicial de conquista de mercados externos. Embora essa tenha sido uma atitude reativa da empresa, forçada por um agente externo, confirma a proposição de modelo de *Uppsala*.

A decisão estratégica de realizar exportações diretas, investindo numa equipe capacitada, e aquisição de jazidas para disponibilidade de matéria-prima, permitiram conquistar novos mercados e aproximar dos clientes externos. Essa atitude

relaciona-se não só com modelo dinâmico de aprendizagem proposto em complementação ao modelo de *Uppsala*, mas também com o Modelo de Inovação (*I-Model*), partindo de uma posição reativa para atitude ativa diante do mercado internacional. A motivação pela busca de mercado deixa de ser externa à empresa, o relacionamento com o cliente traz ganhos em conhecimentos de mercado, tecnológicos, métodos e processos. E, por fim, a expectativa de implantar depósitos para estoque de mercadoria no exterior, competindo pelo espaço nos mercados onde a concorrência é mais acirrada, completa o ciclo de internacionalização e determina o grau de comprometimento, risco, controle e lucros assumidos e alcançados pela empresa.

A busca de novos mercados para aumento das vendas e da participação da empresa no exterior, o alinhamento das orientações estratégicas da empresa, a vontade da alta direção em consolidar essa participação de mercado e o planejamento e implementação de ações ordenadas para estruturar a empresa e atender às necessidades de mercado permitiram consolidar o processo de internacionalização da MICAPEL. As estratégias utilizadas pela empresa são pertinentes e a empresa possui infra-estrutura e recursos de operação e produção capazes de responder aos desafios das mudanças e demandas globais do mercado de pedras ornamentais, mais especificamente, o de pedra ardósia.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, O. On the internationalization of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v. 24, nº 2, p. 209-232, 1993.
- ABIROCHAS – Disponível em <<http://www.abirochas.com.br/>>. Acesso em: 19 maio 2009.
- ALMEIDA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos** Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- AMAR – Disponível em <<http://www.amarmg.com.br/>> .Acesso em 24 mar. 2009.
- Centro Rochas – Disponível em: <<http://www.centrorochas.com.br/capa/capa.php>>. Acesso em: 19 maio 2009.
- CATEORA, P.R.; GRAHAM, J.L. *Marketing Internacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- CERTO, S. C., PETER, J. P. *A Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Lersos Education do Brasil, 2005.
- CINTRA, MOURÃO. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- CORTIÑAZ LOPES, J.M.; GAMA, MARILZA. *Comércio exterior competitivo*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- Da ROCHA, A. **A internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (org). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E O MODELO DINÂMICO DE APRENDIZAGEM – ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE PEDRAS ORNAMENTAIS

GOULART, L. ARRUDA, C.A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 18, 1994, Curitiba. Anais...Curitiba: ANPAD, 1994, p. 297-311.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. **The internationalization process of the firm**: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The internationalization of the firm: four Swedish cases**. *The Journal of Management Studies*, p. 305322, 1975.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo, 2000.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas: Prentice Hall, 2000.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia Internacional da Empresa**. Thompson, 2007.

Micapel Slate – Disponível em: < <http://www.micapel.com.br>>. Acesso em: 07 Jun 2009.

OLIVEIRA, M.A.; VASCONCELOS, E. Internacionalização e Incorporação: o Caso CSN LLC (subsidiária da CSN nos Estados Unidos). In: VASCONCELOS, **A internacionalização Competitiva**. São Paulo: Ed Atlas, 2008.

ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. Lexington: Lexington Books. 1987.

SEBRAE – Disponível em: < http://www.sebraemg.com.br/geral/VisualizarDestaque.aspx?Cod_destaque=4613&RedirectNavegacao=true&nave>. Acesso em: 31 mar. 2009.

VASCONCELOS, **A internacionalização Competitiva**. São Paulo: Ed Atlas, 2008.

WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. **Internationalization: evolution of a concept**. *Journal of General Management*, 14(2), p. 34-64, 1988.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

¹ Associação Francesa para a Melhoria da Qualidade e Gestão / Associação Francesa de Normalização.

² Expressão utilizada pelo Presidente da Empresa ao descrever o início da trajetória da empresa.